

Especialización en Mercadeo

FICHA TECNICA

TITULO: SE INFLARON LAS PROMESAS

ESPECIALIZACION: MERCADEO

PROMOCION:

PALABRAS CLAVES: Perdida Ventas, falsas promesas, caso educación, intercambios, educación internacional, mercadeo, ventas, estrategias.

TEMAS CUBIERTOS: Plan de mercadeo, gerencia de ventas, técnicas de venta, estrategia de marca, servicio al cliente, logística internacional.

RESUMEN DEL CASO:

Una serie de llamadas y correos electrónicos con quejas de diferentes estudiantes (Clientes), que la agencia MUNDO VIAJES envió al exterior, comenzaron a llegar a los diferentes departamentos de la empresa, en los cuales se criticaba el mal servicio en el destino que se estaba prestando, lo que implicaba un incumplimiento de las promesas de venta que se le había hecho a los estudiantes durante la asesoría y la venta inicial. Lo que comenzó como dos casos particulares de clientes inconformes con el servicio y que posteriormente se ignoró por parte de todos los departamentos de la empresa por considerarse “no muy importante”, se convertiría en la caída en ventas más importante en los últimos 24 meses de la agencia. Las redes sociales, que son hoy en día la herramienta más importante de promoción de la empresa, se transformó en un arma en contra de la misma por la carencia de un plan de acción para enfrentar situaciones de servicio al cliente.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
David Zea Realpe	3208081 – 3045512404	dzeax@hotmail.com

CASO: SE INFLARON LAS PROMESAS

MUNDO VIAJES es una empresa con 30 años de historia en la que tuvo sus inicios a principios de los 80's cuando el señor Roberto Gasca, un paisa con mucha visión empresarial, con espíritu emprendedor y una gran motivación decidió desarrollar una idea de negocio enfocado en el turismo del departamento antioqueño. La empresa tuvo como punto de partida la organización logística de excursiones de adultos de la tercera edad hacia diferentes zonas de interés turístico de la región antioqueña, en las que se incluían destinos como bello, envigado, la piedra del penol, la ruta del café, santa fe de Antioquia, san Rafael, entre otras parques y reservas naturales. Poco a poco estas excursiones comenzaron a tener acogida entre las familias tradicionales de Medellín y la empresa que recién daba sus primeros pasos, comenzó a ganar renombre y reconocimiento en algunos barrios del sector antioqueño.

Años más tarde el señor Roberto Gasca, fundador de la compañía, extendería su línea de excursiones con el fin de ofrecer diferentes destinos más atractivos a nivel nacional y ampliando su red de clientes y direccionando su mercado objetivo hacia diferentes edades. Entre sus nuevas opciones turísticas incluían planes de visitas y vacaciones en Cartagena, Santa Marta, Barranquilla, San Andrés y Providencia. Estos planes vacacionales fueron adquiridos gracias a las innumerables visitas y convenios que realizó el señor Roberto Gasca con diferentes representantes del sector hotelero de la costa Caribe Colombiana.

Como resultado de la gran acogida y demanda que estaban teniendo los nuevos planes de turismo, a principios de los 80's el señor Roberto Gasca decide abrir su primera oficina en un barrio de estrato 3 en el centro de Medellín, una oficina de tan solo 20 Mts cuadrados con dos escritorios, un teléfono y dos máquinas de escribir. La oficina era atendida por su fundador y 3 ayudantes más los cuales se encargaban de la venta y logística de los planes vacacionales ofrecidos por la pequeña empresa. La compañía tuvo momentos difíciles en los cuales tuvo momentos de crisis por la creciente competencia que desarrollaba planes internacionales, que llevaban a una mayor inversión, que por las condiciones y la situación de la época, el señor Gasca no disponía de liquidez para realizar un plan de acción. Sin embargo la compañía fue desarrollando planes de turismo internacional a pasos lentos pero muy efectivos a diferencia de sus competidores que ganaban mucho terreno a pasos agigantados con respecto a los planes de turismo internacional.

Especialización en Mercadeo

Años más tarde, a mediados de los 90's, MUNDO VIAJES abre su segunda oficina en la ciudad de Medellín, en donde el señor Roberto Gasca logra ubicar la oficina en una Zona muy exclusiva de la ciudad para apostarle a los planes de turismo internacional de los estratos más altos de Medellín. Con esta nueva oficina y 15 empleados la fuerza de ventas de la compañía comenzaba a dar frutos en las utilidades, lo que permitió a su fundador realizar grandes inversiones en su desarrollo administrativo, extensiones de línea de sus productos y publicidad masiva. Con estas acciones la compañía logro crecer en 200% abriendo 3 nuevas oficinas en menos de 4 años.

Para finales de los 90's MUNDO VIAJES ya era una compañía reconocida en Medellín con 5 oficinas y una participación de un 2.2% de las ventas del mercado local. A partir del año 2001 MUNDO VIAJES incursiona en el mercado de la ciudad de Bogotá abriendo 1 oficina con 4 empleados, 1 director comercial y 3 asesores de ventas, llevando el control administrativo y logístico desde la oficina principal en la ciudad de Medellín. Sin embargo esta última oficina no tuvo muy buena acogida inicialmente puesto que el mercado capital estaba muy competido y explotado por otras agencia de viajes que ya estaban previamente posicionadas. Los dos primeros años posteriores a la apertura de la primera oficina de la ciudad de Bogotá, generaron perdidas sin lograr alcanzar el punto de equilibrio en cuanto a costos y utilidades de la oficina, lo que obligaría al señor Roberto Gasca a cerrar la oficina para no incurrir en más gastos que desestabilizaran la sana economía que manejaba la empresa en la ciudad de Medellín.

A finales del año 2003, en una de las mejores universidades de Medellín se celebraba la ceremonia de graduación de la facultad de Administración en la que se presentaban como graduandos los jóvenes Camila Gasca y Emilio Gasca, hijos del fundador de MUNDO VIAJES. En la ceremonia participaron los familiares más cercanos del señor Roberto Gasca quien se encargo de promover en sus hijos a lo largo de su vida empresarial ese gran espíritu emprendedor que lo caracterizaba. A razón de esto, Emilio Gasca entraría a formar parte del área administrativa de la empresa con el objetivo de generar estrategias que promovieran el deseo expansionista del señor Roberto Gasca.

En los días siguientes a su graduación Camila Gasca, acompañada de sus padres asiste a una asesoría sobre programas de aprendizaje del idioma ingles en una conferencia de una universidad con sede en Londres, Inglaterra que comenzaba a realizar programas de intercambios académicos con estudiantes de Medellín para tomar clases de perfeccionamiento del idioma. Como resultado de esa visita a la conferencia, Camila Gasca inicia una nueva experiencia en el exterior para perfeccionar el idioma ingles con el apoyo de su padre quien veía en Camila un gran elemento

Especialización en Mercadeo

para afianzar y mejorar los convenios internacionales que había logrado con dificultad de comunicación en años anteriores.

Durante los primeros días de su experiencia como estudiante internacional, Camila, quien era una experimentada viajera, comenzaría a ver como su sueño de hacer un intercambio y vivir una experiencia internacional, se convertiría en una de sus peores experiencias en el exterior. Inicialmente Camila vivió momentos de dificultad en su periodo de adaptación inicial; a pesar de que ya había estado anteriormente de vacaciones con sus padres en Londres, Camila tuvo bastantes problemas para buscar una opción de alojamiento, puesto que encontraba lugares demasiado costosos y no muy confiables, sin contar con las innumerables veces que se perdió en la gran ciudad por el hecho de no conocer el funcionamiento del sistema de transporte público. Esta situación y los problemas de aislamiento, comunicación, depresión y soledad por la falta de su familia, hizo que Camila deseara nunca haberse vinculado con un programa de estudios tan lejos de su casa y sin el apoyo de nadie, en un lugar desconocido y lleno de cosas nuevas para ella.

Durante las primeras semanas Camila estuvo conectada vía internet con sus padres, cada vez que podía tener acceso a un computador en la universidad donde estaba llevando a cabo sus estudios de perfeccionamiento de idioma. Las sesiones de chat duraban horas en las que el señor Roberto Gasca daba consejos y palabras de fortaleza para poder sobrellevar la experiencia de estudiar en el exterior. Pasaron 12 meses para que Camila lograra conseguir su diploma de proficiencia en el idioma ingles y pudiera superar todos sus miedos de vivir por si sola en una ciudad tan lejana como la capital del Reino Unido. Posterior a la graduación de su programa de idiomas en Inglaterra, Camila retorno a su ciudad natal Medellín en donde la esperaba su familia con nuevas expectativas y planes para ella.

Con un título profesional en Administración de Negocios y una certificación internacional de proficiencia en el idioma ingles, Camila inicia su vinculación total a la empresa de su padre para manejar desde la dirección comercial toda la fuerza de ventas de la compañía en la ciudad de Medellín. Durante los primeros meses de su gestión a cargo del área de ventas de la compañía, Camila sostiene una serie de reuniones con su hermano Emilio y su padre Roberto en las que se plantean diferentes estrategias de expansión con el objetivo de recuperar la oficina cerrada de la ciudad de Bogotá y penetrar el mercado capitalino con una táctica mas solida que la primera vez. Sin embargo, para sorpresa del Señor Roberto y Emilio, Camila plantea abrir una oficina de la

Especialización en Mercadeo

compañía en Bogotá con una naturaleza de negocio diferente a la que se había venido trabajando desde que se fundó la empresa. Para Camila, el negocio del turismo en el año 2004 estaba muy competido y explotado por cientos de agencias dedicadas a este tipo de mercado, por lo que considero que una nueva línea de negocio innovadora, diferente al turismo pero en esencia similar, era la estrategia perfecta que podría impulsar el crecimiento acelerado y expansionista que siempre había deseado el señor Roberto Gasca.

Durante las reuniones con su familia, Camila quiso recordar la infortunada experiencia que vivió durante sus primeros meses en su programa de estudios en Inglaterra y relato la forma en que muchos otros estudiantes que la acompañaron durante sus días difíciles, vivieron las mismas dificultades por las que había pasado ella durante su periodo de adaptación. La razón por la cual Camila comento su experiencia durante las reuniones con su padre y su hermano fue debido a que quería proponerle a su familia una nueva idea de negocio que podría darle solución al deseo de crecimiento de la empresa. Por consiguiente, Camila planteo a Emilio y a su padre Roberto abrir una pequeña oficina experimental en la ciudad de Bogotá con el nombre de MUNDO VIAJES Education que utilizaría la naturaleza de negocio inicial del turismo internacional como plataforma para la educación.

Sorprendidos Roberto y Emilio, preguntaron a Camila sobre la forma en que funcionaria este nuevo tipo de negocio. A lo que Camila, con una visión muy clara, respondió-

Camila: La idea del negocio, es crear vínculos con escuelas y universidades que se dediquen a la enseñanza del idioma ingles en diferentes países a nivel mundial con el fin de ofrecer a estudiantes de la capital una opción de perfeccionar el idioma ingles en otro país. Nuestra labor seria el lograr que los estudiantes viajen con todo el apoyo posible para hacer que esta experiencia sea la mejor de sus vidas desde el principio hasta el fin. Quiero que los próximos estudiantes de mi país que realicen este tipo de programas, tengan un apoyo presencial en cada lugar a donde deseen estudiar para que no tengan que vivir todas las dificultades que tuve que vivir yo. Con esta estrategia, nuestra naturaleza de negocio cambiaria del turismo hacia la educación, convirtiéndonos en agentes de educación internacional.-

Roberto y Emilio hicieron un análisis de la propuesta planteada por Camila con el fin de evaluar la viabilidad, puesto que era una idea de negocio muy tentativa pero riesgosa en la medida de que se

Especialización en Mercadeo

salía del campo de acción y conocimiento de ellos mismos. Finalmente después de 6 meses de estudio y de la consolidación de algunos convenios con colegios en el exterior, la familia Gasca decide darle vía libre a la idea de negocio propuesta por Camila en la ciudad de Bogotá.

A Medios del año 2005 en cabeza de Camila Gasca como directora comercial para Bogotá, la nueva línea de negocio MUNDO VIAJES Education abre su primera oficina en el edificio SANTAMONICA de la ciudad de Bogotá. Antes de finalizar su primer año de apertura, la oficina alcanza su punto de equilibrio, generando así la auto-sostenibilidad que tanto deseaba la familia Gasca con la anterior oficina de turismo. El éxito de la nueva idea de negocio propuesta por Camila Gasca llega a tal punto que triplica sus ventas durante el segundo año de apertura. Para finales del año 2009, MUNDO VIAJES Education abre su segunda oficina en la ciudad de Medellín ratificando el éxito de la primera oficina abierta en la ciudad de Bogotá. En noviembre del año 2011 la línea de negocio creada por Camila Gasca, abriría su tercera y cuarta oficina a nivel nacional en la ciudad de Cali y Barranquilla.

Hoy en día, la línea Education de MUNDO VIAJES cuenta con 85 empleados a nivel nacional distribuidos en las 4 oficinas de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla respectivamente. La línea de negocio funciona totalmente independiente a la línea de turismo, aunque tienen alianzas para la compra de tiquetes de los estudiantes cuando viajan al exterior a realizar sus estudios. La compañía tiene un departamento de Mercadeo, un departamento de recursos humanos y un departamento administrativo para todas las oficinas a nivel nacional que funcionan desde la ciudad de Bogotá. Cada oficina tiene su departamento comercial con su propia fuerza de ventas y un departamento de logística y procesos consulares que realizan la gestión operativa de las oficinas.

La Línea Education de MUNDO VIAJES con tan solo 4 oficinas a nivel nacional logra superar en ventas y utilidades a la línea de negocio original del turismo que cuenta en la actualidad con 4 oficinas en Medellín y 2 en la ciudad de Bogotá. El éxito de la empresa, se basa en la propuesta de valor que diferencia la compañía de otras agencias dedicadas a la misma línea de negocio. MUNDO VIAJES Education brinda la mejor asesoría personalizada a cada uno de los estudiantes que tienen su deseo de consolidar un programa de estudios a nivel internacional brindándoles un apoyo en cada destino donde se ofrecen programas académicos. El valor diferencial principal y fuente del éxito de la compañía fue el servicio del guía tutor personalizado al que tiene derecho cada estudiante que se vincula en un programa de estudios con la empresa, el cual le brindará

Especialización en Mercadeo

todo el apoyo presencial durante el proceso de adaptación inicial de los estudiantes que recién arriban a sus destinos. El guía se encarga del traslado de aeropuerto, acompañamiento presencial en trámites iniciales para expedición de permisos de trabajo, apertura de cuentas bancarias, adquisición de servicios de telefonía móvil, acompañamiento y asesoramiento sobre los sistemas de transporte público de cada ciudad y la disponibilidad para cualquier solicitud de los estudiantes durante su estadía en el programa de estudios.

Este servicio junto a otros valores agregados también relevantes son únicos de la compañía MUNDO VIAJES Education a nivel nacional, como resultado de esta propuesta innovadora la compañía se posiciono en el 2 puesto a nivel nacional en ventas de la categoría para el año 2011.

A finales del año 2012, la compañía pasaba por su mejor momento para las ventas, puesto que la rentabilidad de la compañía estaba ofreciendo utilidades inesperadas por la empresa lo que motivaba a los asesores comerciales a vender más programas de lo que se proponían inicialmente. Cada asesor lograba llegar al cumplimiento en un 120% en el promedio general de la empresa. MUNDO VIAJES cuenta con una red de guía tutores encargados de brindar el servicio de recepción y acompañamiento en el destino, los cuales se encuentran ubicados en las principales de los países en donde se envían el mayor volumen de estudiantes.

Desde los inicios de MUNDO VIAJES Education, el destino que mayor rentabilidad le ha dejado a la empresa ha sido Australia, por lo que se cuenta con un guía tutor en ciudades como Sydney, Melbourne, Brisbane, Adelaide, Gold Coast, Perth y Sunshine Coast respectivamente. Al igual que Australia, el segundo y tercer destino que ha generado buenos márgenes de rentabilidad para la empresa son Inglaterra y Estados Unidos, teniendo guías tutores en las principales ciudades de estos destinos. Sin embargo debido al volumen creciente de estudiantes que se enviaban constantemente al exterior y a la rápida expansión de la compañía, algunos de los guías en el destino tuvieron dificultades para suplir la demanda y brindar el apoyo presencial en todo momento a los estudiantes, lo que comenzaría a desencadenar un serie de objeciones por parte de algunos clientes inconformes con el servicio.

Para este entonces, Yo, David Zea Realpe estudiante de último semestre de Comunicación Publicitaria de la Universidad Autónoma de Occidente, ingresaría a la compañía MUNDO VIAJES Education a desempeñar el cargo ejecutivo de procesos y logística de la regional suroccidente con

Especialización en Mercadeo

centro de operaciones en la ciudad de Cali. Sin culminar aun el pregrado y con experiencia laboral en multinacionales como Disney World en Estados Unidos y American Airlines en Colombia, había adquirido un buen conocimiento sobre ventas, logística, mercadeo y servicio al cliente. Adicionalmente y complementando la experiencia adquirida, contaba con dos diplomados en Marketing y Communication Process en el Tompkin Cortland Community College de Nueva York, USA. El cargo se ajusto perfecto a mi experiencia laboral y al nivel de bilingüismo que obtuve en mi experiencia en el exterior.

Posterior a posesión del cargo y durante mi periodo de capacitación pude conocer la operatividad de los procesos logísticos de la compañía, además de relacionarme con las personas más experimentadas del negocio que me brindaron muchas herramientas importantes para desarrollar mis objetivos. Dentro de mis funciones están la realización de convenios y negociación de las comisiones con los colegios (Proveedores de educación) a donde enviamos a nuestros estudiantes con el objetivó de lograr el mayor porcentaje de comisión por cada programa de idiomas vendido a cada estudiante. Adicionalmente cumpla la función de realizar la logística del proceso de aplicación de visa, coordinación de alojamiento y traslado de aeropuerto de cada estudiante que viaja al exterior. Esta función exige mucha organización y capacidad de negociación en lenguaje extranjero para mayor eficiencia.

Tres meses después de ingresar a la compañía puede observar algunas llamadas que realizaban a la oficina por parte de clientes que sin tener mucha frecuencia cuestionaban y se quejaban por el servicio que se estaba prestando en el destino por parte de los guía tutores. Al principio observé que las llamadas no eran muy frecuentes, sin embargo con el paso de los meses las llamadas con las mismas quejas se repetían una y otra vez despertando mi interés particular en la razón por la cual estaba sucediente esta situación.

El teléfono sonó hacia las 10 de la Mañana en el primer lunes del mes de febrero del 2013. La llamada fue recibida por Juliana una de las asesoras comerciales de la oficina de Cali.

- Buenos Días señorita, mi nombre es Antonio Libreros. Fuera usted tan amable de informarme con quien puedo hablar sobre una situación que está pasando con mi hijo que viajo por medio de su empresa hace 15 días?

Especialización en Mercadeo

Juliana: Si señor Antonio, mi nombre es Juliana, cuénteme en que le puedo colaborar.

Antonio librerías: Srta. Quiero informarle que estoy muy disgustado por la forma en que se le ha prestado el supuesto servicio de acompañamiento al que mi hijo tenía derecho por haber viajado por medio de esta compañía. Cuando yo decidí inscribir a mi hijo en este programa, la asesora con la que realice la negociación me prometió que mi hijo tendría un asado de bienvenida y que tendría el acompañamiento de un guía en el destino en todo momento. – Pues le cuento señorita, que en primera estancia, el supuesto asado de bienvenida nunca sucedió y segundo, en este momento mi hijo está pasando por un momento de depresión por que no conoce a nadie y no puede comunicarse muy bien con la gente, se siente muy solo y necesita que el guía este todo el tiempo con el para que le de ese apoyo que ustedes prometen. Pero este Sr. Guía tutor solamente lo llama por teléfono y nunca se ve con el. Solamente se vieron los primeros 5 días y se desapareció. De verdad me siento muy disgustado porque yo decidí escoger a MUNDO VIAJES Education y no a otra empresa por el particular servicio de acompañamiento. – y mire a ahora con lo que me sale la empresa.

Juliana: Señor Antonio, que pena con usted por este malentendido y por le pido excusas por la situación que está pasando su hijo actualmente. Permítame informar esta situación a nuestro director nacional de servicio al cliente para que pueda ayudarle frente al caso. En el transcurso del día el Señor Oscar Gonzalez, encargado del servicio al cliente se contactara con usted para ayudarle.

Antonio: Muy bien señorita, que pena con usted por hablarle de esta forma pero estoy muy ofuscado. Espero tener alguna respuesta pronta frente al tema. –

Posterior a la llamada, Juliana marco inmediatamente a la extensión de Oscar Gonzalez. Director Nacional de Servicio Al Cliente o Postventa. Sin embargo la línea estaba ocupada, por lo que Juliana decidió llamar en otro momento. 3 Horas después de lo sucedido y tras volver a sus labores diarias en el trabajo, Juliana olvido por completo comunicar la queja del cliente a la persona directamente encargada.

Especialización en Mercadeo

Durante el transcurso de la semana siguiente, me encontraba realizando mis labores en horas de la mañana cuando sonó la línea telefónica de la oficina del director comercial John Ramírez. John, un director con una preparación académica única, profesional en comercio exterior con una especialización en mercadeo estratégico y aproximadamente 10 años de experiencia en el área comercial y ventas, se encontraba en una reunión de Coaching con su grupo comercial, por lo que no podía entender la llamada de su oficina. Desde mi cubículo presione #8 en el teclado de mi teléfono para tomar la llamada entrante del director comercial e informar que no podía atender en este momento con el fin de que dejaran el mensaje.

Yo: MUNDO VIAJES Estudios en el exterior muy buenos días, habla David.

Cliente: Buenos días señor David, habla con Adolfo Aguilar yo soy padre del estudiante Luis Enrique Aguilar quien se encuentra de intercambio en la ciudad de Brisbane, Australia. Estoy llamando porque necesito saber cuándo le van a dar el tiquete de regalo que le ofrecieron a mi hijo hace un año cuando tomamos la decisión de iniciar un proceso con ustedes.

Yo: Si señor Adolfo, que pena la pregunta pero podría explicarme un poco de que se trata la cuestión del tiquete que no entiendo muy bien a que se refiere.

Adolfo: Si, señor David permítame le explico. Hace 1 año que fui a la agencia con mi hijo cuando estábamos averiguando sobre el programa de estudios, la niña que me atendió después de muchas llamadas que me hizo intentando que yo me inscribiera con ustedes para hacer el programa de estudios de mi hijo, me hizo un ofrecimiento que no pude rechazar. La cuestión es que debido a que la idea de que mi hijo viajara a Australia se iba a concretar el año siguiente, ósea el tiempo actual, yo no tenía pensado iniciar un proceso ni realizar ningún pago con tanto tiempo de anticipación por lo que le dije a la asesora que yo preferiría esperar unos 6 meses más para iniciar con los tramites, que por ese tiempo estaba muy pronto para iniciar algo.

Como le mencione anteriormente, la asesora me estuvo llamando e insistiendo de mil formas para que yo me inscribiera realizando un pago lo más pronto posible. En una de decenas de llamadas que me hizo la asesora, me propuso que me iba a dar una promoción en la que le darían a mi hijo un tiquete domestico dentro de Australia totalmente gratis si yo decidía realizar el pago de mínimo el 25% del valor de curso con ese tiempo de anticipación. Ante tal propuesta, yo me

Especialización en Mercadeo

rebusque la plata como pude y le realice el pago a ustedes para cumplir con mi parte. Hoy en día, mi hijo ya está en Australia y está pensando en hacer un break en sus estudios para ir una semana de vacaciones a Sydney.

Quisiera saber, ¿cómo será el proceso para hacer efectiva la promoción del tiquete? ¿Usted me podría expedir el tiquete? ¿O a quien me tengo que dirigir? Por otra parte, quiero también manifestarle que esta señorita Patricia, la guía de Brisbane, nunca le contesta el celular a mi hijo y siempre le saca miles de excusas para no hacerle el acompañamiento que ustedes tanto resalta de la empresa.

Yo, muy extrañado y con un asombro sobre lo que me estaba contando el cliente le respondí:

Yo: Ehh, señor Adolfo, ¿podría usted decirme el nombre de la asesora que lo atendió?

Adolfo: Por supuesto, se llama Viviana Lombana. Aunque creo que la niña ya no trabaja en esa empresa hace unos 4 meses.

Yo: oh, ya comprendo. Sí señor, Adolfo aunque yo no llevo más de tres meses en esta empresa, si he escuchado hablar acerca de la señorita Viviana Lombana. Permítame yo tomo nota de tu caso y le informare al señor Oscar Gonzalez, Director Nacional de Servicio al cliente. Le solicito señor Adolfo estar pendiente en las horas de la tarde que el señor Oscar Gonzalez se estará contactando con usted para responderle a su solicitud.

Adolfo: Muy bien David. Entiendo. Adicionalmente quisiera pedirle que por favor realmente me llamen por que hace 15 días había llamado a la agencia y hable con una persona a la que le di la misma información que a usted. A lo que respondió exactamente lo mismo que usted me está diciendo en este momento. Espero no tener que llamar nuevamente y salirme de casillas porque realmente no me gusta formar conflictos y quiero que se le de solución a mi caso lo más pronto posible.

Especialización en Mercadeo

Yo: Si señor Adolfo. Le pido excusas de parte de la agencia por no haberle dado una pronta respuesta de su caso en su primera solicitud. Déjeme yo me comunico inmediatamente con la persona a cargo para que lo contacte y le de solución a su requerimiento.

Adolfo: Eso espero señor David. Que pase usted un buen día.

Yo: Igualmente señor Adolfo. Que este muy bien.

Tan pronto colgué el teléfono intente contactar al señor Oscar Gonzalez pero al igual que en la primera llamada la línea estaba ocupada. 1 Hora después, lo volví a llamar nuevamente y me contesto otra persona, quien me dijo que Oscar Gonzalez había salido a hacer una diligencia personal. Que lo llamara nuevamente en la tarde. Ante la situación, decidí notificarle vía Email acerca de la llamada con los datos de contacto del cliente que había llamado. En el mail le explique con detalle, aunque le mencione que para mayores detalles me llamara a mi extensión con el fin de explicarle lo acontecido.

Decidí dar por concluido mi deber de comunicarle la situación a la persona responsable enfocando toda mi atención a mis ocupaciones que son demasiadas y que dentro de esas estaba un informe sobre los convenios que tiene la compañía vigentes en la actualidad y que debía presentar al día siguiente.

Semanas más tarde en un día normal de trabajo, pasaba por un pasillo de la oficina cuando escuche a Gerardo, asesor comercial, discutiendo telefónicamente con quien parecía un cliente disgustado.

Gerardo: Si Don Gustavo, que pena con usted discúlpenos pero el guía en el destino no le ha podido entregar el teléfono móvil a su hijo por que se le agotaron los dispositivos.

Especialización en Mercadeo

Hubo una larga discusión y una repetida excusa por parte de Gerardo con el cliente hasta que colgaron el teléfono.

Cuando termino la discusión Gerardo noto mi presencia y me dijo:

Gerardo: hermano, tengo un problema con un cliente al que le prometí una cosa que pensé que se le iba a olvidar con el tiempo y ahora después de 8 meses la está reclamando y no sé cómo decirle que no se la voy a poder dar.

Yo: Como así Gerardo, contame que paso.

Gerardo: No pues hermano, imagínate que hace un tiempito asesore a este señor con el que estaba hablando para venderle un programa de estudios a la hija en Inglaterra. El caso es que pues yo estaba a 4 mil dólares de cumplir mi meta comercial y comisionar un buen dinero, entonces pues me toco decirle una mentirita piadosa al cliente para que se me inscribiera y pagara el abono del curso por ese entonces.

Yo: entiendo, ¿y qué fue lo que le ofreciste que no se lo podes dar?

Gerardo: No pues le dije que si se inscribía y abonaba un porcentaje del 25% del curso en esa fecha, le daba una promoción en la que le regalábamos un kit de viaje que le entregaría el guía tutor en el destino. Este kit de viaje incluiría una tarjeta de transporte público con 50 Libras Esterlinas de saldo para usar en los buses de Londres, unos mapas de la ciudad con toda la información turística, una almohada de cuello para usar en el avión y un teléfono celular con un plan de datos por un mes. Con ayuda del guía tutor de Londres le pude dar todo lo que le mencione a excepción del teléfono celular que si me cuesta bastante y no está dentro de las políticas de la compañía para los gastos a cubrir.

Yo: Uyy hermano ya comprendo porque estaba disgustado el cliente. ¿Pero como se te ocurrió ofrecerle eso si sabias que era mentiras?

Especialización en Mercadeo

Gerardo: no pues la verdad le dije eso porque necesitaba cumplir mi meta comercial y dependía de ese cliente para lograrlo. David, vos has notado la forma como mi jefe John Ramírez me presiona y me amenaza todo el tiempo de que si no cumplo esa meta “casi-imposible” me hecha de la empresa. Además yo pensaba trabajar hasta el siguiente mes con MUNDO VIAJES porque me habían hecho una oferta laboral en otra empresa además de que no soportaba trabajar con la amenazadera de este señor John todo el tiempo. Entonces lo único que pensé fue en que ya no estaría trabajando con esta agencia cuando la estudiante viajara y solicitara lo que yo le había prometido. Pero finalmente la oferta laboral que me hicieron nunca resulto y continúe trabajando aquí. Ahora no se cómo le voy a responder a este cliente.

Yo: Claro Gerardo, tienes una situación complicada ahí. Deberías hablar con tu jefe para que te de una ayudita con la situación. Yo creo que el puede entender la situación.

Gerardo: No, al jefe no le voy a decir nada, donde se entere de esto no pasaran más de 10 minutos para que me de la carta de despido. Voy a ver como enredo a este señor para que no siga llamando a pedir lo mismo. Además John no anda de buen genio últimamente. Al parecer nosotros como grupo de asesores comerciales no estamos dando resultados positivos para la empresa en los últimos meses. ¿No has notado el ambiente pesado por las oficinas?

Yo: Si, he escuchado muchas discusiones entre ustedes los asesores y John que es su director comercial. ¿A que se debe esto?

Gerardo: David, la situación no está nada bien y no parece mejorar pronto. Este señor John cada 15 días está despidiendo a un asesor por los bajos resultados en las ventas. Incluso asesores que ya tenían tiempo trabajando aquí y que antes daban muy buenos resultados. El último semestre ha sido el peor en los últimos 5 años para las ventas, los clientes están prefiriendo realizar sus proyectos de estudios por medio de otras agencias, la competencia nos ha quitado muchos clientes.

No entiendo que es lo que está pasando si anteriormente nosotros éramos los que más vendíamos. Además el Gerente Comercial para Colombia de MUNDO VIAJES Alfredo Villa, llama

Especialización en Mercadeo

todo el día a John para reprocharle su trabajo por los bajos resultados, ¿y a que no adivinas con quien se desquita John?

Yo: Si claro Gerardo, por lo visto los afectados finalmente están siendo ustedes los asesores comerciales.

Gerardo: Imagínate David como está la situación.

La conversación entre Gerardo y yo terminaría en ese momento.

Por otra parte, 15 días después de mi conversación con Gerardo, recibí una llamada por parte de Joaquín García, Encargado del área de mercadeo digital de la compañía a nivel nacional. Joaquín, me informo una situación bastante preocupante para el debido al impacto que podría general en el nombre de la empresa.

Joaquín: Buenos Días David. La razón de mi llamada es porque hace una semana he estado haciéndole seguimiento a grupo en las redes sociales que se ha formado por parte de varios estudiantes nuestros que están actualmente en sus programas en Australia. La situación es que el grupo se creó con el fin de dejar muy mal parada a la agencia por nuestro mal servicio con los guías y otras cosas que hemos ofrecido a los estudiantes y que por diferentes razones no les hemos cumplido. Inicialmente pensé que no era sino un caso aislado de un cliente inconforme con la agencia y que no pasaría a mayores. Sin embargo, una semana después de que se creó el grupo en Facebook, ya tiene más de 120 estudiantes nuestros haciendo parte de este y sigue creciendo.

En el grupo los estudiantes comentan diferentes situaciones, y hablan muy mal de la agencia y de nuestros servicios. David, yo quisiera saber si usted, quien está a cargo de la logística y programación de los guías en el destino y quien tiene contacto directo con ellos además de Oscar Gonzalez, podría hablar con ellos y preguntarles que está sucediendo con esta situación. De igual forma, yo ya le notifique lo ocurrido a Oscar Gonzalez por un email desde el día que crearon el

Especialización en Mercadeo

grupo, pero nunca me respondió nada. Yo creo David que usted podría averiguar mucho más rápido que Oscar sobre esta situación.

Yo: Joaquín, gracias por la información. Procederé a comunicarle el caso a mi jefe para ver como procederemos ante este problema. Que este muy bien.

Inmediatamente colgué el teléfono con Joaquín, llame a mi jefe Rubén Ardila. Director Nacional de Logística y Procesos. Le informe acerca de la situación que se estaba presentando con las redes sociales, a lo que me respondió:

Rubén: David, usted muy bien sabe cuáles son sus tareas de procesos logísticos de la oficina de Cali. Este problema es responsabilidad directa de Oscar Gonzalez, quien es el encargado del servicio al cliente postventa. David, a usted lo necesito muy concentrado en todos los procesos con los convenios que la compañía está abriendo por estos días, así que deje esa situación en manos del responsable y dedique su tiempo a sus deberes que son bastantes y no quiero tener ningún error por algún descuido de su trabajo. Espero no tener problemas más adelante porque usted esté pendiente de otras cosas que no le competen directamente a usted sino a otras personas. No siendo mas, que tenga un buen día y espero los informes de la semana para el día viernes al finalizar la tarde. Adiós.

Al finalizar la llamada cortante con mi jefe, decidí seguir sus instrucciones al pie de la letra, teniendo en cuenta que aun me encontraba en un periodo de prueba y lo que menos me convenía en ese entonces era tener errores por situaciones ajenas a mis deberes.

Durante los siguientes dos meses las oficinas de Bogotá y Cali generaron las mayores pérdidas a la compañía mientras que la oficina de Medellín apenas podía alcanzar el punto de equilibrio. Como resultado de esta situación, los directores comerciales de cada oficina fueron citados por parte de Camila Gasca y Alfredo Villa a una reunión extraordinaria en la oficina de MUNDO VIAJES Education de la ciudad de Bogotá para analizar la situación.

Especialización en Mercadeo

A su llegada, los directores fueron recibidos en el aeropuerto el Dorado por el servicio de transporte de la compañía. El primero en arribar a la oficina de Bogotá fue el director de la sucursal Cali John Ramírez, seguidamente a eso de las 10 de la mañana arribaría el director de la sucursal Medellín Manuel Tabón y finalmente se les uniría la señora Julieta Rubiano, directora comercial de la oficina de Bogotá. Para encontrarse todos en la oficina del director comercial para Colombia Alfredo Villa.

Alfredo se había convertido en la mano derecha de la Gerente General de MUNDO VIAJES Education, Camila Gasca. Con 3 años en la compañía después de haber iniciado como director comercial para la sucursal de Bogotá, Alfredo se había ganado al confianza y admiración de Camila Gasca por su gran ambición y visión expansionista de la compañía, lo cual era el sueño de la gerente general para 5 años de proyección. Adicionalmente su gran trayectoria académica y laboral hacía de Alfredo el Candidato perfecto para ponerse al frente del área comercial de la empresa a nivel nacional. En contraste a su brillante hoja de vida, Alfredo proyectaba una imagen no muy grata para con los empleados de la compañía. Muchos de ellos se quejaban por su prepotencia y egocentrismo, lo cual generaba impotencia y malestar entre los directores comerciales de cada sucursal. En su mayoría, las ideas y estrategias de mejoramiento en ventas que proponían los directores de cada sucursal, nunca eran tenidas en cuenta por Alfredo, quien imponía su conocimiento teórico y académico antes que la experiencia e ideas de sus subalternos.

Al llegar los directores de cada sucursal a la oficina de Alfredo Villa, entraron con un escepticismo que denotaba la gran incertidumbre que tenían acerca de lo que iba a acontecer durante el día. Alfredo inmediatamente los saludo con mucha seriedad y demostrando su gallardía que lo caracterizaba, los hizo sentar frente a su escritorio y les hablo directamente.

Alfredo: Antes que nada, quiero darles la bienvenida nuevamente a mi oficina, se que hace algún tiempo que no venían a Bogotá y también se que deben estar preguntándose acerca de lo que está aconteciendo con la situación financiera de la compañía en los últimos meses. Quiero dejarlos descansar un par de horas para que demos inicio a la reunión extraordinaria a la que los hemos convocado el día de hoy. Hace algunos momentos hable con Camila y acordamos iniciar con la reunión en la sala de juntas a las 2:30pm, por lo que les voy a pedir que elaboren un informe detallado sobre el historial de ventas y las estrategias que están implementando para mejorar la situación de cada una de sus oficinas. No es más por el momento y nos vemos a las 2:30pm.

Especialización en Mercadeo

Al salir de la oficina todos los directores se dirigieron a la sala de juntas para realizar el informe solicitado por Alfredo acerca del estado de cada una de sus oficinas respectivamente. Mientras elaboraban el informe, algunos de ellos compartían situaciones similares que se estaban viviendo en sus sucursales y analizaban diferentes posibilidades como planes de acción para enfrentar la dura crisis por la que pasaban las oficinas. Posterior a la hora del almuerzo, había llegado el momento de la reunión. A las 2:30pm se encontraban los directores sentados en la sala de juntas de la empresa esperando ansiosamente la llegada de los directivos.

El primero en entrar a la sala de juntas fue Alfredo Villa, seguidamente llegaría Rubén Ardila a cargo de la Dirección Nacional de Logística y Procesos. Posteriormente llegarían Ruby Garcia, representando al área administrativa y Oscar Gonzalez, Director Nacional de Servicio al Cliente, Finalmente llegaría Camila Gasca, Gerente General de MUNDO VIAJES Education.

La reunión inicio en cabeza de Camila Gasca con algunas palabras de motivación para todo el personal, haciendo énfasis en los momentos difícil que se estaban viviendo en la compañía pero que se podrían superar con el apoyo y trabajo de todos. Durante la primera hora de la reunión se analizaron cada uno de los informes de cada director comercial para saber el estado actual y el historial de ventas de cada sucursal, llegando todos a una situación similar a nivel nacional. Se analizaron también las posibles estrategias que se podrían implementar para hacer frente a la problemática actual.

Pasadas las 4 de la tarde, el director de la sucursal Cali, John Ramírez pidió la palabra durante el debate de las posibles soluciones a la situación.

Camila: John, ¿tienes alguna estrategia para aportar?

John: Camila, antes de que continuemos con el debate acerca de las soluciones al problema, sería bueno que analizáramos y debatiéramos las posibles causas de los pésimos resultados en ventas en los últimos meses. Si analizamos los informes que acabamos de presentar los directores de cada sucursal, la curva que se observa en la caída de las ventas es sospechosamente similar en cada oficina. No sé qué tanta coincidencia sea que justo en el mismo periodo de tiempo las ventas comiencen a disminuir con la misma rapidez en todas las oficinas, teniendo en cuenta que las

Especialización en Mercadeo

sucursales son diferentes por cultura y costumbres. Pienso que debemos encontrar la causa de este patrón que nos está afectando a todos.

Al terminar John su intervención, Julieta tomo la palabra.

Julieta: Camila, yo creo que John tiene toda la razón. Busquemos una explicación lógica a los resultados para que podamos proponer ideas sensatas que actúen de manera eficaz.

En ese momento Alfredo interviene.

Alfredo: Señores, vamos a evaluar la situación. Quiero que cada uno me presente por escrito en este momento situaciones que hayan ustedes vivido en cada oficina que consideren que pueda afectar directa o indirectamente las ventas de las oficinas.

En ese instante, cada uno de los directores comenzó a elaborar un rápido informe de estas situaciones. Al terminar se retomo el debate tomando en primer lugar la palabra el director de Medellín.

Manuel: Después de haber hecho un recuento de las diferentes situaciones que acontecieron en los últimos meses, pienso que la principal falencia en este momento de mi sucursal es la disminución exagerada en los referidos de cada uno de los estudiantes que hemos enviado.

Alfredo: Manuel, a que se refiere con los referidos de cada estudiante. Explíquese mejor.

Manuel: Si, Alfredo. Como ustedes bien saben nuestra mayor fuente de entrada de clientes y lo que más nos ha alimentado las bases de datos de nuestros posibles clientes, han sido los mismos clientes que ya han vivido la experiencia con nosotros. Es decir, durante los periodos exitosos de la oficina de Medellín con respecto a las ventas, recuerdo muy bien que los estudiantes que

Especialización en Mercadeo

enviábamos por esa época solían referir a varios amigos y compañeros conocidos recomendándoles el excelente servicio que prestaba la compañía para viajar a realizar sus programas de estudios en el exterior. Hoy en día, el volumen de estudiantes referidos que nos llegan de los estudiantes que ya tenemos en el exterior, es mínimo por no decir que nulo. Por lo que considero yo que esta puede ser una causante de la disminución súbita de las ventas de mi sucursal.

En ese momento Julieta intervino.

Julieta: Estoy totalmente de acuerdo con Manuel. Hace algunos meses que estoy viviendo una situación complicada con mis asesores comerciales por esta situación. Hace un par de semanas, Luis castro, uno de los asesores comerciales que tengo aquí en la oficina de Bogotá, me comentaba acerca de varios clientes que tenía en cierre de negocio y que durante la gestión comercial que les realizaba para venderles el programa los clientes decidían tomar los programas de estudios con otras agencias. Luis les preguntaba a los clientes la razón por la cual ellos decidían irse con otras agencias sabiendo que nosotros ofrecíamos los mismos precios y que además teníamos el valor agregado del acompañamiento del guía tutor en el destino.

Sorpresivamente, los clientes le manifestaban a Luis, que no habían tenido buenas referencias de la compañía. Que varios amigos le habían comentado que no se fuera a ir por medio de MUNDO VIAJES porque todo lo que ofrecíamos era una farsa. Lo más preocupante de todo es que mencionaba que el guía tutor del que tanto nos enorgullecíamos era una total mentira, que dicho servicio era solamente de recogida en el aeropuerto y posterior a eso el guía desaparecía. Este tipo de situaciones no se me han presentado una ni dos veces, ha sido una constante en los últimos meses y cada vez se hace más frecuente.

Tan pronto termina la intervención de Julieta, John tomo la palabra nuevamente.

John: Yo considero que esta situación es la principal causa de la caída de las ventas. Anteriormente los estudiantes nos recomendaban mucho a sus amigos y familiares. Hoy en día, la situación se ha puesto en nuestra contra. Al igual que las sucursales de Medellín y Bogotá, Cali tiene la misma percepción. Hace varios meses he notado que mis asesores comerciales han recibido

Especialización en Mercadeo

innumerables llamadas de clientes inconformes con el servicio prestado por nuestros guías en los destinos donde enviamos a los estudiantes. Creo que lo más sensato es que empecemos ante todo en mejorar el servicio para poder ganar credibilidad, ya que sin un buen servicio no vamos a tener clientes conformes y por ende recomendación de nuestra agencia.

Después de las intervenciones de cada uno de los directores ante la situación, Camila tomo la palabra.

Camila: Antes que nada, quisiera que alguien me explicara la razón por la cual, después de tantos meses de que se presentara esta situación, solo hasta el día de hoy yo me entero de lo que está pasando con los clientes. ¿Todos ustedes tienen claro que el servicio del guía tutor en el destino es nuestro diferencial frente a la competencia? ¿Lo saben? ¿Lo tienen dentro de cada una de sus cabezas?

En ese momento todos respondieron con un tímido coro de “sí”.

Camila: entonces si lo tienen claro, ¿por qué estamos discutiendo sobre este tema?

Todos se quedaron callados sin dar una respuesta concreta.

Camila: Señor Oscar Gonzalez, usted ha permanecido en silencio durante toda la reunión. Quiero saber que acciones a tomado usted a cargo de la dirección nacional de servicio al cliente frente a las innumerables quejas que han venido presentando los clientes con respecto a los guías en el destino. Quiero también saber por qué usted no me ha comunicado absolutamente nada acerca de esta situación teniendo en cuenta que se viene presentando hace varios meses.

Tras la pregunta amenazante de la propietaria de la compañía, El señor Oscar Gonzalez de 28 años de edad, profesional en Administración de Empresas de la Universidad Nacional en Bogotá, con 4 años de experiencia en el área de servicio al cliente, 2 años en el área comercial de diferentes

Especialización en Mercadeo

compañías y quien había sido duramente criticado por algunos de sus colegas de la empresa por su regular nivel de bilingüismo, se quedo en silencio durante algunos segundos pensando muy bien la respuesta que le daría a la cabeza de la compañía. Muchas críticas había recibido Oscar durante su gestión a cargo de la Dirección Nacional del Servicio al cliente puesto que hacia parte de MUNDO VIAJES Education hace menos de un año logrando su vinculación por sugerencia y recomendación de su amigo del colegio Alfredo Villa, actual director nacional de la compañía.

Oscar: Camila, te informo que a mí no me han comunicado tantos casos como dicen sobre el mal servicio prestado por nuestros guías. Si reconozco que he tenido algunos casos aislados acerca del servicio pero se le ha prestado la debida atención y ya se han solucionado oportunamente. Además según las encuestas sobre el servicio que realizan los estudiantes, la agencia tiene una óptima calificación en cuanto a la calidad del servicio. Los estudiantes califican en promedio como muy bueno el servicio brindado por los guías. Por lo que esas supuestas quejas no tienen fundamento alguno. En el momento que usted requiera le puedo presentar los resultados de las encuestas que demuestran nuestro excelente servicio. Por tal razón nunca te he comunicado nada. Yo considero que estamos armando una tormenta en un vaso de agua por un par de quejas de clientes inconformes, cosa que es normal en una compañía con tantos clientes. Más bien deberían enfocarse más la fuerza de ventas que tenemos hoy en día para ver qué aspectos se pueden mejorar.

Ante la última exclamación de Oscar, Manuel tomo la palabra.

Manuel: Señor Oscar. Primero que todo, déjeme notificarle que nuestra fuerza de ventas ha estado realizando muchos esfuerzos en los cierres de venta con los nuevos clientes. Sin embargo las inconformidades de los clientes en el destino a las que usted califica como sin fundamento, están cerrando las posibilidades de mis asesores para lograr la venta. En segundo lugar, mis asesores me han informado que en varias ocasiones han intentado comunicarle a usted acerca de varias quejas de los estudiantes, pero por alguna razón, usted siempre se encuentra ocupado o no se encuentra en la oficina. Por lo que se le ha notificado por medio del correo acerca de este tipo de situaciones. Y por último, quisiera preguntarle señor Oscar. ¿En qué momento están los guías realizando las encuestas a los estudiantes que viajan?

Oscar: Las encuestas se le entregan al estudiante para que la diligencia en el momento en que los

Especialización en Mercadeo

guías lo recogen en el aeropuerto posterior a su llegada al destino y se traslada a su alojamiento. Por lo que tan pronto llegan al alojamiento la encuesta ya está resuelta.

Camila: Espere un momento Oscar. ¿Cómo es posible que usted haga que los guías realicen las encuestas a los estudiantes en el momento del traslado del aeropuerto al alojamiento? Dígame una cosa. ¿Usted cree que un estudiante después de un viaje en avión de más de 24 horas, está en la disposición de resolver una encuesta de servicio? Ya voy entendiendo por que tiene usted los resultados que tiene de esas encuestas. Además tenga en cuenta que una encuesta de servicio se supone que debe realizarla cuando se termina de prestar el servicio no cuando inicia.

Oscar: Esta bien Camila, asumo mi responsabilidad frente a parte del tema. Sin embargo, ya que todos estamos aportando razones de las causas de los problemas actuales. Yo también quiero manifestar una inconformidad que están presentando los guías acerca de lo que se les está prometiendo a los estudiantes desde el momento de la venta. Hace varios meses, la mayoría de los guías me han comunicado que los estudiantes están exigiéndoles cosas que no están dentro de las políticas de servicio de la compañía, tales como asados y fiestas de recepción de los estudiantes, teléfonos celulares con planes de datos, tarjetas con cargas de diferentes cantidades para uso del transporte público, acompañamiento presencial todos los días, servicio de transporte del colegio a la casa y de la casa al colegio, entre otras solicitudes descabelladas y que no son aceptables de ninguna forma. Esto también ha causado mucho malestar en los estudiantes y quizá por esto las innumerables quejas de las que tanto hablan.

Camila: ¿de qué se trata todo esto señores? ¿Por qué tengo que ser la última en enterarme de este tipo de situaciones? A partir de este momento doy por terminada esta reunión. Me quedo solamente con John, Julieta y Manuel, los demás pueden irse a descansar.

En ese momento los demás salieron de la oficina rumbo a sus casas a descansar. La situación seguía siendo muy tensa para todos puesto que se habían destapado muchas situaciones que tenían en pérdidas a la compañía. Camila solamente quería buscar culpables para tomar acción frente al tema. Reunida solamente con los directores de cada sucursal, Camila les pregunto.

Especialización en Mercadeo

Camila: Explíquenme señores directores, ¿qué es lo que sucede con sus asesores? ¿Por qué los estudiantes están haciendo este tipo de solicitudes? Ustedes muy bien conocen las políticas del servicio y lo que podemos y no podemos ofrecer.

John: Jefe, la verdad al igual que usted yo me encuentro muy sorprendido con el comentario que hizo Oscar. Nunca había escuchado alguna queja de los estudiantes con ese tipo de inconformidades.

Camila: ¿Que tiene usted para decir al respecto Julieta?

Julieta: al igual que John jefe, yo también me entero hasta este momento de esto. No tengo nada más para decir. Solamente quiero hablar con mi grupo de ventas para evaluar la situación y tomar los correctivos necesarios.

Camila: Muy Bien Señores directores, nos vemos mañana a las 8 de la mañana. Pueden ir a descansar a sus hoteles. John, antes de que salga quiero que se comunique con su grupo de asesores comerciales y les informe que mañana a las 8 de la mañana en punto se conecten a través de Skype para una reunión extraordinaria.

John: Claro Camila, ya les notifico par que nos conectemos mañana con ellos vía skype.

Camila: No John, usted no estará presente en la reunión. Solamente será entre sus asesores y yo. Que tenga una buena noche y nos vemos mañana.

Al día siguiente inicio la video conferencia entre los asesores comerciales de la ciudad de Cali y la Gerente General en la ciudad de Bogotá. Camila los saludo a todos de muy buena forma y comenzó a explicarles lo acontecido el día de ayer en la reunión. Tras varios minutos de video conferencia, los asesores se inquietaron cuando Camila les pregunto acerca de las falsas promesas que se estaban haciendo a los estudiantes con respecto al servicio en el destino.

Especialización en Mercadeo

Camila: Gerardo, le voy a hacer una pregunta.

Gerardo: Si claro jefe. Dígame.

Camila: Teniendo en cuenta su antigüedad en la compañía, quiero que me diga, ¿usted conoce bien cuáles son las políticas del servicio? ¿Sabe usted que podemos ofrecer y que no?

Gerardo: Si jefe, conozco muy bien las políticas. ¿Por qué la pregunta?

Camila: Bueno, les explico muy bien. Tengo datos muy concretos de que ustedes han estado haciendo ofrecimientos falsos con respecto a las promesas de nuestro servicio. Esto ha causado mucha inconformidad en los estudiantes que llegan al destino por el incumplimiento de nuestra empresa. A raíz de esto, hoy en día ustedes no están recibiendo el mismo volumen de clientes referidos de nuestros estudiantes en el destino. Estas falsas promesas quizá ha sido la causante de la caída de las ventas en los últimos meses. Ustedes mismos se han encargado de que a la fecha no tengamos buenos resultados. ¿De qué sirve esforzarse tanto en el momento de la venta si al final no logramos concretarla por nuestras mismas falencias?

Gerardo: Jefe, yo le voy a ser muy sincero. La situación está muy delicada y reconozco que tal vez hemos inflado las promesas de la compañía en algunos aspectos. Pero como bien usted sabe, yo he sido un muy buen ejecutivo comercial. Mi historial de resultados se lo demuestran. Infortunadamente, tanto yo como quizá algunos de mis compañeros nos vimos en la penosa necesidad de recurrir a este tipo métodos para poder cumplir con los presupuesto establecidos por el Gerente Comercial para Colombia.

Anteriormente las metas de cumplimiento que se manejaban en la gestión comercial de cada asesor, eran con esfuerzo alcanzables. Sin embargo, desde que el señor Alfredo Villa implemento sus nuevas políticas comerciales, la metas de cumplimiento de elevaron a un nivel inalcanzable, desmotivando así a todo el equipo para lograr el cumplimiento. Aquí todos estamos de acuerdo en

Especialización en Mercadeo

que las metas impuestas están sobredimensionadas y ya lo habíamos manifestado anteriormente al director de la oficina, quien no tomo ninguna acción frente al tema si no que se dedico a establecer una política del terror, la cual consistía en que si no nos gustaban las metas impuestas y no las cumplíamos, simplemente prescindirían de nuestros servicios. Con un clima laboral tan distorsionado, la única forma que yo encontré para poder cumplir esa meta fue de la forma que usted ya conoce.

Posterior a la videoconferencia con el equipo de Cali, Camila, muy preocupada por lo manifestado por sus subalternos, decidió reunirse con los demás equipos de ventas de las otras ciudades con el fin de cotejar la información recibida en la primera reunión. Al finalizar todas las videoconferencias con los demás equipos, Camila llego a la conclusión de que todo el problema había sido originado por un mal análisis realizado por el Gerente Comercial Alfredo Villa con respecto al establecimiento del presupuesto anual de la compañía. Quizá la ambición desmedida y el egocentrismo del Gerente Comercial de la compañía, llevo a desencadenar una serie de sucesos que repercutieron en la caída de ventas más grande en la historia de MUNDO VIAJES Education.

Especialización en Mercadeo

JUSTIFICACIONES.

¿DONDE ESTAMOS?

BOGOTÁ

Dirección:

Carrera 93 No. 27 – 55 Edificio SANTAMONICA Of. 569

Teléfono: (57-1) 7454001 - 7026966

Celular: +(57) 313 751 92 87

MEDELLÍN

Dirección:

Carrera 65 No. 21ª – 69 Edificio Louvre Of. 1025

Teléfono: (57- 4) 332 96 55

Celular : (57) 314 887 55 87

BARRANQUILLA

Dirección:

Cll 85 No. 58 – 10 Bis Centro Comercial La Colina Local A203

Teléfono: (57- 5) 555 66 99

Celular: (57) 314 551 22 44

Especialización en Mercadeo

ANEXO No. 1

¿POR QUE SOMOS LA MEJOR OPCIÓN?

Cuando asista a nuestras oficinas, tendrá la certeza del conocimiento que tenemos del destino y de las condiciones propias del mismo, la estadía, el desplazamiento, las compras, la salud, la seguridad y hasta los viajes. Desde que los aspirantes y sus padres vienen a nuestra asesoría, pueden cerciorarse de que la inversión no solamente es segura sino garantizada.

MUNDO VIAJES Education ha aplicado el mismo concepto de diseño de servicio que tenemos para otras líneas de producto, como las excursiones internacionales: operación propia. Esto nos obliga a mantener una oficina en cada país, pensada para que el estudiante que se ha desplazado tenga la atención inmediata a su necesidad. Este factor representa la importante diferencia en el mercado. Qué podría ser más importante para usted que contar con una persona que le pueda dar una buena asesoría, a la que pueda llamar para decisiones importantes y con la que pueda contar en caso de una necesidad urgente en la ciudad que haya elegido.

Los padres de familia tienen la seguridad de que sus hijos no sólo son recibidos en el destino, matriculados y hospedados sino que la asistencia directa les asegura una atención de adaptación inmediata excepcional. En MUNDO VIAJES Education nos comprometemos con la prestación de un servicio de calidad y humano, entendemos que tanto para padres e hijos es una aventura y nuestro objetivo es ofrecerles una experiencia excitante dentro del marco de la seguridad, la tranquilidad y el compromiso.

La operación propia también da garantía de que nuestros precios no tengan competencia. Por eso, MUNDO VIAJES Education es sin lugar a dudas la mejor opción a la hora de decidir viajar.

Especialización en Mercadeo

ANEXO No. 2

PREFERENCIA DE DESTINOS POR PAIS.

Destinos	Total	%
australia	16	84%
Canada	1	5%
Francia	1	5%
Estados Unidos	1	5%
Total general	19	100%



ANEXO No. 3

PREFERENCIA DE DESTINOS POR CIUDAD

Ciudad	Total	%
melbourne	7	37%
Perth	2	11%
Brisbane	2	11%
Sidney	4	21%
New York	1	5%
Montreal	1	5%
Perh	1	5%
Monpellier	1	5%
Total general	19	100%

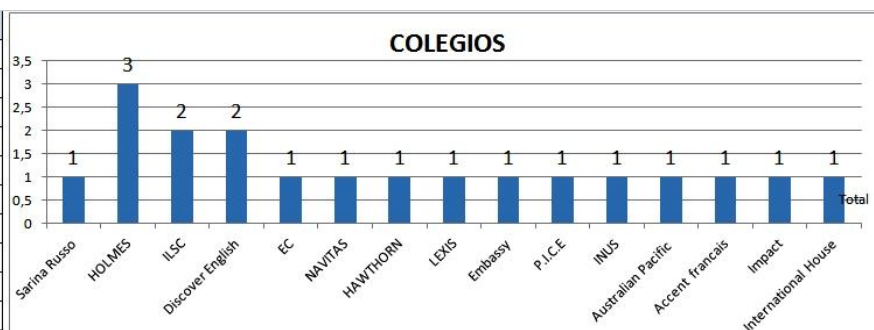


Especialización en Mercadeo

ANEXO No. 4

PREFERENCIA DE DESTINOS POR COLEGIOS

Colegios	Total	%
Sarina Russo	1	5%
HOLMES	3	16%
ILSC	2	11%
Discover English	2	11%
EC	1	5%
NAVITAS	1	5%
HAWTHORN	1	5%
LEXIS	1	5%
Embassy	1	5%
P.I.C.E	1	5%
INUS	1	5%
Australian Pacific	1	5%
Accent francais	1	5%
Impact	1	5%
International House	1	5%
Total general	19	100%



ANEXO No. 5

FORMA COMO SE ENTERARON DE LA AGENCIA

Como se Entero	Total	%
referido	10	53%
internet	4	21%
feria	2	11%
Expoestudiantes	1	5%
Eduexpo	2	11%
Total general	19	100%

